CONCEPT
MASTERPLAN

CULTUURHUIS HEERLEN

2022 - 2025

"Voorwaarts, we moeten terug..."

"Terug, we moeten voorwaarts..."

"Laat ons hier blijven en iets bouwen..."



CULTUURHUIS HEERLEN

Masterplan Cultuurhuis Heerlen 2022-2025 in een notendop

Voor u ligt een conceptversie van het masterplan van Stichting Cultuurhuis Heerlen voor de periode 2022-2025. Belangrijk om te weten is dat dit niet alleen de subsidieaanvraag aangaat, maar ook een meerjarenplan betreft met daarin beschreven welke doelen er voor de komende vier jaar gesteld zijn en langs welke weg deze bereikt willen worden.

Dit masterplan is tot stand gekomen door het vaststellen van een groeiende kloof tussen wat we willen bieden, wat we kunnen en wat er gevraagd c.q. verwacht van ons wordt. Concreet: de basis van Cultuurhuis Heerlen bleek niet op orde. Maar wat betekent dit? En welke stappen moeten ondernomen worden om ervoor te zorgen dat deze basis op orde komt en er een gezonde en toekomstgerichte situatie ontstaat. Daarom heeft Cultuurhuis Heerlen meerdere trajectdoelen opgesteld, waarvan de vijf belangrijkste zijn voor 2022-2025:

1. 100% meerjarenfinanciering gemeente Heerlen met taakstelling voor Cultuurhuis Heerlen
2. Driehoek cultuur/zakelijke verhuur/gemeenschapsfunctie = fundament voor de toekomst
3. Professionele personele bezetting op maat
4. Investeringen volgens analyse en schematisch realiseren
5. Onderhoudsprognose vervatten in meerjarenplan

Cultuurhuis Heerlen is een complexe culturele instelling. Het is niet slechts een podium waar culturele activiteiten en optredens worden verzorgd. Naast een theater voor amateurkunstenaars, verenigingen, makers, nieuw talent en semiprofessionals, heeft het een cultureel-maatschappelijke functie, verhuurt het vergader/presentatieruimtes aan bedrijven en heeft het een groeiende buurtfunctie voor de wijk GMS en haar bewoners. Al deze activiteiten worden verdeeld onder de drie termen *cultuur, gemeenschapsfunctie en zakelijk verhuur.* Samen zijn dit de drie pijlers waar Cultuurhuis Heerlen op gebouwd is. Professioneel en flexibel team van acht medewerkers samen met een onafhankelijk bestuur, ieder met zijn eigen specialisme, staat in dienst van deze pijlers.

Binnen de Heerlense en Zuid-Limburgse culturele keten is Cultuurhuis Heerlen uniek en heeft geen directe concurrenten. De instelling ziet zichzelf als een aanvulling op grote spelers als Parkstad Limburg Theaters en de Nieuwe Nor. En ondersteunend aan de vele culturele instellingen die zich richten op cultuureducatie en amateurkunst. Met samenwerkingspartners uit de binnenstad en daarbuiten wordt er bijgedragen aan het vergroten van een divers cultureel aanbod, de naamsbekendheid en het publieksbereik. Tevens verbeterd het ook de onderlinge relaties en versterkt de positie van Cultuurhuis Heerlen binnen de keten.

Sinds het begin, c.q. de start als Cultuurhuis Heerlen bevindt de stichting in een wurggreep van enerzijds benodigd kapitaal om doel te realiseren, anderzijds de krapte in beschikbaar gestelde middelen. De beslissing om een directeur salaris bij vertrek van deze in mindering te brengen achtervolgt de instelling vanaf dat moment. Nu is de vraag hoe kunnen we Cultuurhuis Heerlen optillen naar een hoger plan? Door het verhogen van de zelfredzaamheid, bouwen aan een financieel gezonde organisatie, vergroten van het zelfstandig beslissend vermogen. We gaan dan ook explicieter denken in taakstelling en winstmogelijkheden in en vanuit CH.

Het financiële plan voor deze periode ziet er als volgt uit:
- Voor de komende vier jaren wordt in totaal aan baten / lasten een bedrag van € 1.670.000 begroot.
- De subsidiëring door gemeente Heerlen voor vier jaren is begroot op € 890.000.
- De taakstelling voor Cultuurhuis Heerlen in financiële zin bedraagt voor deze periode € 780.000.

De vraag die op tafel gelegd wordt, heeft als doel de toekomst bestendigheid van Cultuurhuis Heerlen te waarborgen en meer zekerheid te creëren in het verwerven van de te besteden subsidie. Bestendigheid in de financiering is naast de randvoorwaarden onontbeerlijk. Zeker gelet op de kostenkant van de verschillende functies die Cultuurhuis Heerlen vervult in en ten behoeve van de gemeenschap. Deze vraag

houdt in het totale subsidiebedrag structureel aan te passen wellicht is een tweede mogelijkheid, het huidige plafond inwisselbaar te maken met de huurprijs die Cultuurhuis Heerlen aan Gemeente Heerlen betaald. Van €60.000 naar €30.000 per jaar.

Het bedrag van €780.000 wil Cultuurhuis Heerlen behalen door de focus op de zakelijke verhuur te verhogen van 11% van de huidige activiteiten naar 25%.

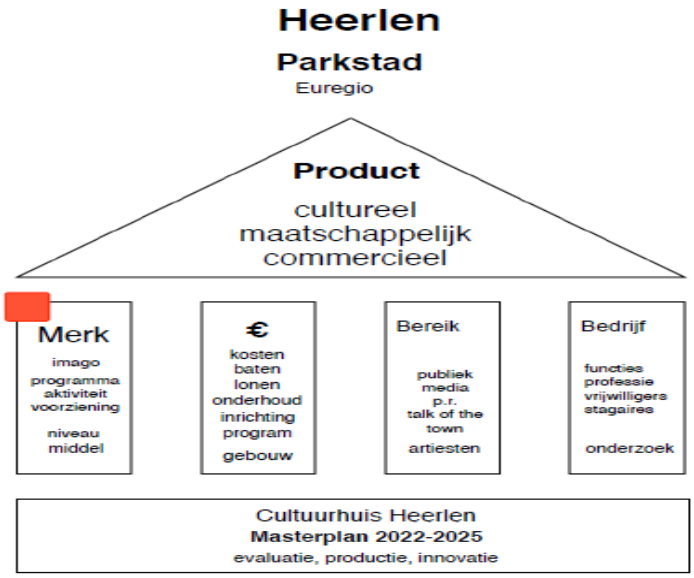
Indien Cultuurhuis Heerlen meer financiële middelen weet binnen te halen hetzij door fundraising, projectsubsidies of anderszins tijdelijke inkomsten, wil Cultuurhuis Heerlen deze gebruiken ter verbetering van producten (waaronder investeren in zwaar verouderde middelen en het onderhouden hiervan), werkprocessen en investeren in opleidingskansen ten behoeve van de professionalisering van de organisatie en haar personeel.

De organisatie beseft dat dit een forse vraag is. Cultuurhuis Heerlen stelt deze dan ook niet zomaar. De verworven basis, het verbeteren van het fundament, de behaalde resultaten, de prognose voor de toekomst, rechtvaardigen de vraag. Het masterplan wil het inzicht in het waarom vergroten en de vraag hier en nu stellen. Het verwerven van eigen inkomsten is hierbij evident.

Met de subsidie van de gemeente Heerlen, inkomsten uit sponsoring, uit verschillende fondsen en de zakelijke verhuur zal Cultuurhuis Heerlen zich blijven inzetten voor muziek, theater en dans. De aandacht voor amateurkunstenaars, talent (jong en oud), verenigingen, nieuwe makers en semi-professionals blijft voorop staan. Daarnaast zullen in de periode 2022-2025 een drietal projecten van cultureel-maatschappelijke aard starten. Door de aansluiting bij de Federatie van Gemeenschapshuizen (Heerlen) ontstaat de mogelijkheid om Cultuurhuis Heerlen effectiever in te zetten voor de buurtfunctie.

Naast de hierboven besproken onderwerpen is er in dit masterplan voor 2022-2025 (nog meer) aandacht besteed aan het product en het merk Cultuurhuis Heerlen, de bedrijfsvoering, strategie publieksbereik, de culturele en maatschappelijke plannen en de communicatie.

Tot slot: Voor de productie van dit plan hebben we gebruik gemaakt van ‘het gebouw’. Een beproefde methode om op basis van ideeën, doelen en resultaten die leven binnen een groep of gemeenschap tot een gedragen bedrijfsmatig model te komen. De opdracht het invullen van dit model was: Geef je kijk op fundament & prioriteiten. De hier onder ingevulde versie van het gebouw heeft als titel ‘Management Cultuurhuis Heerlen, product & proces’.



CULTUURHUIS HEERLEN

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Perspectief 4
Vooraf 5
Vogel perspectief 5
Hoofdstuk 2: Doelstelling & Missie 8
Doelstellingen 9
Missie 2022-2025 10
Primair werkingsgebied: regionaal 10
Hoofdstuk 3: Positionering 11
Positionering in de culturele keten 12
Horizon verbreding 13
Hoofdstuk 4: Financiën 14
De wurggreep 15
De cijfers 16
Vier jaren compact 17
Wat vragen we nu? 18
Hoofdstuk 5: Bedrijfsvoering 19
Het bedrijf 20
Model: continuïteit en stabiliteit 22
Product & inkomsten 22
Hoofdstuk 6: Publieksbereik 25
De bezoeker 26
Strategie publieksbereik 2022-2025 27
Hoofdstuk 7: Artistiek Plan 28
Muziek 29
Theater 30
Dans 30
Hoofdstuk 8: Cultureel Maatschappelijke projecten 32
Hoofdstuk 9: Buurtfunctie 34
Hoofdstuk 10: Fondsenwerving 36
Hoofdstuk 11: Communicatie 38
Bijlages 43
Bijlage 1: Financiën 44
Bijlage 2: Product & inkomsten 47

Hoofdstuk 1: Perspectief

Vooraf

Bij de in- en externe gesprekken over ons voornemen een plan uit te werken voor Cultuurhuis Heerlen constateerden we een breed draagvlak voor een optie waar Cultuurhuis Heerlen verder gaat in zijn huidige ontwikkeling. De uitdaging zit hem volgens eenieder in het voortzetten van de ingeslagen weg, de verbinding van de drie elementen en een goede pr- en communicatie zodat duidelijk is wat er allemaal gebeurt. Die missie hebben ook verder uitgewerkt. We hebben daarbij in de spiegel, om ons heen en naar buiten gekeken.

Het doel van dit plan is het creëren van een toekomstbestendig en pluriform Cultuurhuis Heerlen in balans. We vinden dit urgent omdat we een kloof zien groeien tussen wat we willen bieden, wat we kunnen en wat er gevraagd c.q. verwacht van ons wordt. Gelijktijdig zien we een proces dat van Cultuurhuis Heerlen een professionele, breed gedragen instelling maakt met een groot publieksbereik. De kloof willen we dichten en het positieve proces stimuleren. Het effect wat we willen bereiken is een langdurige financiering en gelijktijdig een taakstelling. In dit masterplan geven we inhoudelijk inzicht en overzicht met managementhandvatten. Die moeten kunnen leiden tot bedrijfsmatig succes. Uit onze analyse blijkt dat een van jaar tot jaar opnieuw ter discussie stellen van Cultuurhuis Heerlen tot een contraproductief resultaat leidt.

Vertaald naar gemeente Heerlen waarin wij onze belangrijkste opdrachtgever zien, betekent dit een bestendiging van de relatie en consensus over een meerjarenbegroting. Met andere woorden: wat mogen wij verwachten van de gemeente Heerlen en wat kan de gemeente van Cultuurhuis Heerlen verwachten.

Vogel perspectief

De tijd gaat niet aan Cultuurhuis Heerlen (hierna CH) voorbij. Van Patronaat in verval, een metamorfose naar een bloeiend Cultuurhuis. Van monocultuur naar pluriformiteit, het veranderend beeld van de stad en regio, de individualisering van kunst en cultuur, behoud van erfgoed. Het afgedankt wingewest versus de opkomst van het ‘nieuwe’ Heerlen en de Heerlense culturele ‘revolutie’. De culturele instelling is mee (en op)gegroeid met de technische ontwikkelingen, de komst van het internet, de brede toepassingen toegankelijk voor iedereen, het vergrootte bereik, het ruime aanbod, de 7/24 economie. Ontwikkelingen die bedreigingen vormen, maar ook voor kansen zorgen. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn hier al bijna 100 jaar het sleutelwoord en heeft CH gebracht waar het nu staat. In dit plan zoomen we in op deze ontwikkeling, op het nu en de toekomst.

2020-2021: Het nieuwe normaal

In 2020 stond Covid-19 en het ‘nieuwe normaal’ centraal. De pandemie is een tijdelijke *game-changer* en spelbreker. Eentje die naar alle waarschijnlijkheid ook een groot deel van 2021 invloed zal hebben op CH. Welke organisatorische gevolgen heeft de pandemie voor CH?

- Het volgen van regelgeving. Aanpassingen en annuleringen betekenen een andere route.
- Het creëren van een veilige (werk)omgeving volgens nieuwe richtlijnen
- Het veiligstellen van financiële onderbouwing
- Het inventariseren van *lose ends*
- Het aanpassen van werk- en openingstijden
- Het aanpassen van opdrachten
- Het verrichten van aangepaste werkzaamheden

2021-2022: Hoe verder?

We constateerden dat CH vastliep in haar intenties en functioneren. Om het tij te keren, hebben we in 2020 onderzocht welke doelen we ons moeten stellen en welke wegen we af kunnen en moeten afleggen om de situatie structureel te verbeteren.

Bestuur

Zekerheid en duidelijkheid versus onzekerheid. De jaarlijkse discussie over de status van CH, de werkdruk versus het voortbestaan is hierbij een sluipmoordenaar voor motivatie en continuïteit. Voorwaarden creëren voor een stabiele toekomst van het Cultuurhuis, is daarom bestuurlijk prioriteit nr. 1 geworden.

Leiding

Leiding is management 'in control': betekent structureren van financiën, leidinggeven aan personeel, leidinggeven aan de organisatie, de balans aanbrengen tussen productie, innovatie en evaluatie.

Om het verandertraject in te zetten heeft het bestuur opdracht gegeven aan de leiding om de werkprocessen in de dagelijkse praktijk te verbeteren. Hierbij hebben we een groot belang bij inzicht en overzicht. Met andere woorden: wie doet wat, waar, wanneer en waarom? Daaraan gekoppeld hebben we bevoegdheden in de organisatie gedelegeerd, verantwoordelijkheden afgebakend en eigen inbreng gestimuleerd.

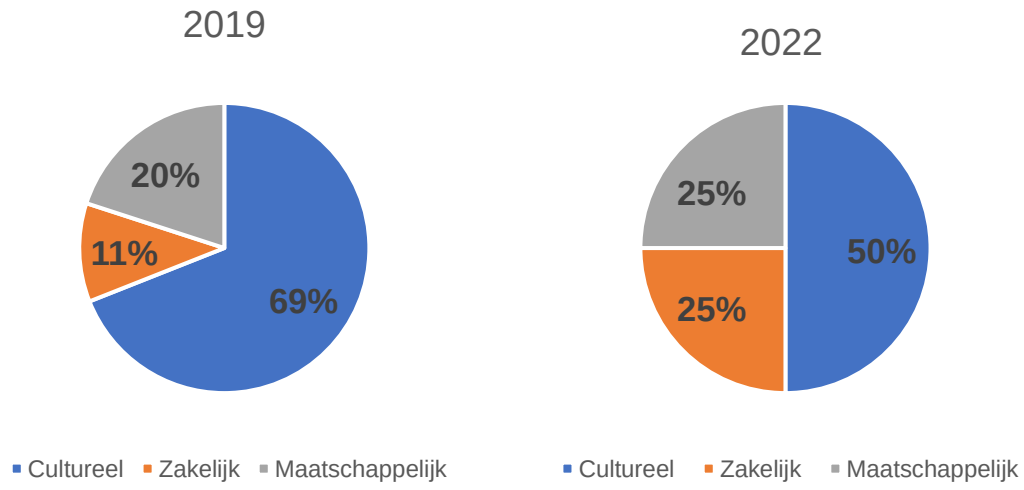
Uitvoering/activiteiten

CH richt zich op drie verschillende werkvelden:

- Zakelijke/commerciële toepassingen binnen de aangegeven kaders
- Exploiteren gemeenschapsfunctie en regionale amateuristische kunst en cultuurbeoefening
- Een kleinschalig podium voor (nieuwe) makers, professionele en semiprofessionele kunsten

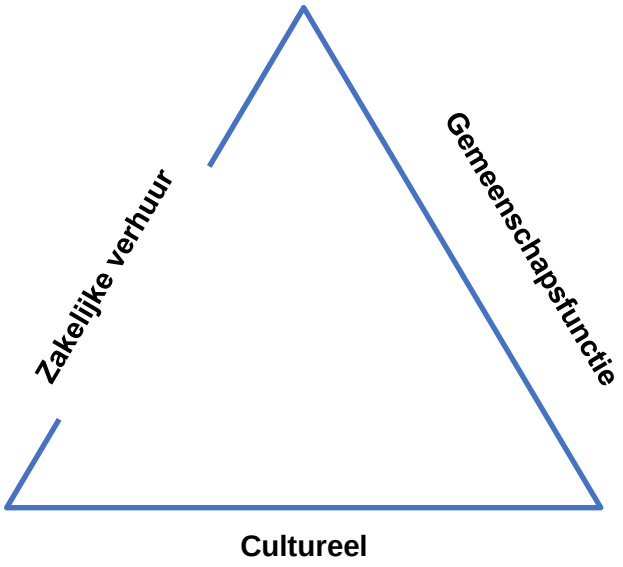
Alle activiteiten worden gekenmerkt door evaluatie (15%), uitvoering (70%) en vernieuwing (15%).

Onderstaande figuren tonen de arbitrale verdeling tussen deze velden als uitgangspunt voor de periode 2019 en 2022.



De driehoek
Incidentele projecten en activiteiten door derden/in samenwerking met toegevoegde waarde.

De werkvelden zakelijke verhuur, gemeenschapsfunctie en cultureel (samenvoeging van kleinschalig podium en experimenteerruimte) vormen samen de drie pilaren waarop het huidige CH op gebouwd is. Weergegeven in een driehoek. Inmiddels kan de ene pilaar niet zonder de andere twee. De driehoek geeft tevens het bedoeld bereik van CH weer. Staande en liggende elementen zijn in de opbouw en uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden, inhoudelijk, praktisch en zakelijk.



Hoofdstuk 2: Doelstelling & Missie

Doelstellingen

In de statuten van CH staat de doelstelling als volgt omschreven:

A. *Het programmeren, vertonen en maken van kunstproducties in alle disciplines (muziek, theater, dans, beeldende kunst, nieuwe media en literair) en al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.*

B. *Het (laten) uitvoeren van activiteiten in de buurt Grasboek, Musschemig en Schandelen (samen GMS) van de gemeente Heerlen.*

Dit alles bereikt CH door onder meer:

a. Het verzorgen van een programma-aanbod voor publiek en de verhuur van ruimtes in het gebouw;

b. Het verzorgen van een programma-aanbod voor publiek op alle andere daartoe geschikte plekken;

c. Het ter beschikking stellen van (kunstzinnige) productiemiddelen aan makers in alle disciplines en de ondersteuning van het productieproces;

d. Het bieden van huisvesting aan en ondersteuning van het bestuur van de buurtorganisatie GMS en de diverse werkgroepen.

e. CH openstellen voor meer maatschappelijk projecten, waarbij de zwakkere uit de samenleving centraal staan;

Naast de primaire doelen uit de statuten werkt CH aan secundaire doelen. Deze secundaire doelen sluiten niet alleen aan op het product, maar versterkt deze en de visie die het bestuur van CH de komende jaren voor ogen heeft. Het vergroten van het bereik en een stabiele groei is al jarenlang een van de secundaire doelen geweest. Het verbinden van de pilaren tot een driehoek was hier het hoofdelement in. De komende jaren zal er vooral gewerkt worden om deze pilaren, die samen een driehoek vormen, te versterken door organisatorisch en planmatige verbindingen te leggen. Transparantie, verbinding en kwaliteit zijn hierbij uitgangspunten om het product van CH te realiseren en continueren. Dit alles valt te behalen door het creëren van stabiliteit. De hoofddoelstelling is dan ook het creëren van stabiliteit op alle vlakken die Cultuurhuis Heerlen rijk is.

De weg

Om de gestelde doelen te behalen, richt CH zich op de volgende doelen:

- Structuele financiering door de gemeente Heerlen;
- Het werven van inkomsten uit fondsen en sponsoren;
- Professionalisering van de organisatie;
- Het ondernemen van commerciële activiteiten die passen binnen de doelstelling;
- Optimaliseren van de inkomsten kant (horeca, verhuur en zakelijke verhuur

Missie 2022-2025

Missie
Cultuurhuis Heerlen is het huis voor de kunsten van Heerlen en omstreken. Het biedt een podium, productie- en ontmoetingsplek en een servicepunt voor maatschappelijke activiteiten en alle initiatieven op het terrein van de amateur podiumkunsten tot op het snijvlak van het professionele (podium)kunst. Bij aansluiting federatie buurthuizen zal Cultuurhuis Heerlen ook actieve, creatieve en ontmoetingen creëren voor de wijk GMS.

Visie
Cultuurhuis Heerlen biedt in de toekomst nog meer verschillende (culturele) activiteiten aan zodat we voor nog meer mensen (doelgroepen) toegankelijk en aantrekkelijk zijn. Verder wordt gestreefd naar mogelijke (externe) uitbreiding als een middel om een groter aanbod te kunnen bieden en de grote vraag naar de zalen aan te kunnen. Cultuurhuis Heerlen wil op een evenwichtige manier plek blijven bieden voor amateurs, professionals, buurtbewoners en bedrijven uit zowel de culturele sector als daarbuiten.

Basis
De uitbreiding van cultuur naar commercieel of andersom vraagt om een expliciet op marktonderdelen gerichte werving, acquisitie, kortom marketing. Bijvoorbeeld verhuur, evenementen en dergelijke moeten expliciet genoemd worden en in de markt gezet.

De maatschappelijke rol: gericht op de buurt, specifieke kenmerken van de buurt, werkgelegenheid, vrijwilligerswerk, laagdrempelig vrijetijdsbesteding, voorlichting. Dit vraagt met name om een niet commercieel aanpak, maar om het mogelijk maken van ontmoetingen.

Horeca en het gebouw zijn in dit plan basisvoorwaarden met een gelijkwaardige positie, een rode draad, integraal met andere woorden: het fundament. Ze zijn dus even belangrijk als de pijlers.

Primair werkingsgebied: regionaal
De afgelopen jaren is Cultuurhuis Heerlen op de regionale kaart gezet. Met nadruk op: naamsbekendheid, bezoekersaantallen, publieksbereik en sociaal culturele verbanden. Cultuurhuis Heerlen heeft een eigen gezicht en is productgericht.

Cultuurhuis Heerlen faciliteert culturele, kunstzinnige en maatschappelijk ontmoeting en processen tussen:
- Artistiek en publiek
- Amateur en prof
- Jong en oud
- Maker, brenger en ontvanger

Het afzetgebied van CH is altijd gemeente Heerlen geweest. Het bedienen van de maatschappelijke en/of culturele behoefte van de lokale bevolking. Later is hier de aandacht voor verhuur aan de vooral lokale en provinciale bedrijven en instellingen bijgekomen. Uit de vele verzoeken naar repetitie- en presentatieruimtes die CH ontvangt blijkt dat er een groeiende vraag is naar een laagdrempelig podium als CH in Zuid- Limburg, waardoor het aandachtsgebied de afgelopen paar jaar aan de regio Parkstad en de Euregio is toegevoegd. CH ziet de gemeente Heerlen als haar werkgebied, maar zal de komende jaren haar product steeds meer communiceren binnen Zuid-Limburgse grenzen.

Hoofdstuk 3: Positionering

Positionering in de culturele keten

De zo gewenste vitaliteit van de stad Heerlen is gebaat bij het stimuleren van concurrerende en samenwerkende aanbieders. Door ruimte te bieden aan een gevarieerd aanbod, volgen de volgende ontwikkelingen:

- De consument kan kiezen
- De instellingen blijven alert
- De regio ademt gastvrijheid en openheid

Binnen de Heerlense culturele keten ziet CH zichzelf als een programmerende en faciliterende instelling op het gebied van muziek, dans en theater. Andere grote spelers op dit gebied in Heerlen zijn Parkstad Limburg Theaters (PLT) en de Nieuwe Nor. Ondanks dat deze partijen zich ook met een of alle culturele facetten bezighouden waar CH zich opricht, ziet CH deze instellingen niet als directe concurrenten. Het verschil in doelgroep en programmering is hiervoor vaak te groot. Waar PLT en de Nieuwe Nor zich focussen op professionele artiesten, richt CH zich voornamelijk op de amateurkunsten en semi-professionals. CH is ervan overtuigd dat PLT, de Nieuwe Nor en CH samen een divers en complementair cultureel programma binnen Heerlen weten te presenteren. Soms overlappend, maar meestal van elkaar onderscheidend genoeg.

Andere culturele spelers zoals SCHUNCK, Filmhuis de Spiegel en Cultura Nova mogen inmiddels samenwerkingspartners genoemd worden. In 2021 gaat CH ook een samenwerking met Weller aan, in de organisatie van een evenement in het Maankwartier. De aandacht heeft de lijn van de binnenstad naar het buitengebied. Dezelfde aandacht vice versa. Wat willen we dit de komende vier jaar realiseren:

- De Missie CH uitdragen door middel van het ontwikkelen en organiseren van projecten/activiteiten in de binnenstad;
- Het vergroten van de bekendheid en publieksbereik door de range van diverse activiteiten.

Hierin is de samenwerking met de partners in de binnenstad van belang. In het hoofdstuk communicatie gaan we verder in op het hoe.

Buiten Heerlen staat CH in contact met de culturele instelling ECI (Roermond) en Theater de Garage (Venlo). Onderling wordt er informatie over de programmering uitgewisseld en artiesten worden getipt over elkaars theater.

CH beschikt over een aantal specifieke kenmerken, die haar onderscheidt van andere Heerlense cultuurinstellingen:

- Divers programma met veel ruimte voor amateurs en semi-professionals
- Laagdrempelig voor bezoekers;
- De neutraliteit. Voor allen geldt hetzelfde. Cultuurhuis Heerlen kent geen typische scherpe profilering gericht op issues en/of groeperingen
- Prijs /kwaliteit verhouding. Vergelijk en kies. “What you see is what you get”
- Adequate facilitaire voorzieningen met inzet van kundig personeel.
- De lange openingstijden.
- Parkeergelegenheid. Er is ruim gelegenheid om dichtbij of achter het gebouw gratis te parkeren.
- De multifunctionele ruimte indeling.

Door CH's unieke functie binnen de regio, zijn er geen overtuigende concurrenten op het moment. Dat weerhoudt de organisatie er niet van om partners te zoeken waarmee zij nu en in de toekomst verder kan bouwen in het verwezenlijken van haar missie en visie. Daarnaast gebruikt CH de verbindingen met Heerlense en niet Heerlense instellingen om haar positie binnen de culturele keten wederzijds te versterken.

Horizon verbreding

Vergelijken en spiegelen

In de regio is CH gelet op haar multifunctioneel gebruik, doelgroep en historie uniek. Om te kunnen vergelijken, spiegelen, voorbeelden vinden en geven is koppelen, sparren en onafhankelijk advies in kunnen winnen van belang. In Nederland zijn diverse soortgelijke, vergelijkbare culturele voor meervoudig gebruik bestemde gebouwen. Deze zijn verenigd in VSCD dat is sinds 1947 de branchevereniging van podia in Nederland. Het podium is de plek waar kunst tot leven komt. De VSCD ondersteunt, verbindt en representeert deze plekken van ontspanning, reflectie, verhalen en verwondering. Zie ook VSCD.nl. CH wil daarin als lid een actieve bijdrage leveren en relevante informatie in kunnen winnen.

Verbinden en (h)erkennen van verscheidenheid

Ruimte en ontmoeting

Op alle niveaus biedt en is het Cultuurhuis een kruispunt van uitingen, meningen, opvattingen, gevoelens, emoties, besef, inzichten en feiten. Dit is de primaire functie van een podium.

De professionaliteit schuilt niet alleen in kwaliteit van faciliteiten, stenen en muren, maar in de mate waarin het team en management in staat is om deze aanwezige factoren om te zetten in dienstbaarheid. Hierbij zijn de eenvoudige huisregels het uitgangspunt.

Het verbinden van de elementen

De driehoek kenmerkt schijnbaar moeilijk verenigbare eigenschappen. De lat ligt daardoor consequent hoog. Hierbij worden een aantal uitgangspunten gehanteerd. Deze zijn door middel van de SMART methode geformuleerd.

Specifiek: Elk van de drie hoofdlijnen; maatschappelijk, cultureel, commercieel, heeft zijn eigen profiel, vooraanstaande primaire en secundaire doelen helder gescheiden.
Meetbaar: Activiteiten, publieksbereik, baten en lasten worden nauwgezet geregistreerd.
Acceptabel: CH bevindt zich in een 'midden' positie tussen gebruikers en aanbieders, overheid en burgers, leeftijdsgroepen.
Realistisch: Ruimte voor historie, traditie, dagelijks leven, vernieuwing en toekomst gericht.
Tijdgebonden: Het aanbod kent een duidelijke afbakening in programma delen, seizoenen, trends. Een begin en een einde.

Hoofdstuk 4: Financiën

De wurggreep

Sinds het begin, c.q. de start als cultuurhuis bevindt de stichting in een wurggreep van enerzijds benodigd kapitaal om doel te realiseren, anderzijds de krapte in beschikbaar gestelde middelen. De beslissing om een directeur salaris bij vertrek van deze in mindering te brengen achtervolgt de instelling vanaf dat moment.

De wat en de hoe vraag

Wat: Gemeentelijk Beleid
In de culturele keten "Heerlen en omgeving," neemt het CH een unieke plaats in; kenmerken zijn de laagdrempeligheid in relatie met de combi commercie/cultuur, de focus op jonge makers, amateurkunstenaars en verenigingen, de niet vanzelfsprekendheid, de continuïteit in programmering, de prijs/kwaliteit verhouding en het sterk toegenomen publieksbereik. De dynamiek in vraag en aanbod, zowel wijk als stedelijk, als regiogericht (met namen de verhuur en podiumfunctie). Interessant is het gegeven dat het CH zichzelf in haar 100-jarig bestaan diverse keren in diverse tijdsgewrichten heeft weten te vernieuwen en alles in zich draagt om de ambitieuze driehoek te kunnen realiseren. Gericht op de toekomst:

Wat wil de Gemeente eigenlijk? Duidelijk is de betrokkenheid van ambtenaren en wethouder, duidelijk is ook het respect voor de historie en de wens om het gebouw een nieuwe eigen plek in het zichzelf vernieuwende meer kleurrijke Heerlen te geven. Maar de toekomst van CH? Hoe ziet de Gemeente het CH in de culturele keten? Op welke basis wordt het CH gefaciliteerd in het bereiken van haar gestelde doelen, verwerven van haar positie? Hoe verhoudt zich dat t.o.v. de gehele keten? Is dat een gelijkwaardige, bevoorrechte of benadeelde positie? Wat is het politieke draagvlak? Wat is eigenlijk de meetlat in deze? Is die er?
Met het schrijven van dit plan hopen we in 2021 antwoord te krijgen op deze brandende vragen. Tijdens het productieproces van dit plan en tijdens het overleg met ambtenaren en college zijn deze vragen onderwerp van bespreking, maar nog niet beantwoord.

Hoe: "Profit first"
Gezonde bedrijfsvoering als vooropgesteld doel.

Hoe kunnen we CH optillen naar een hoger plan? Het verhogen van de zelfredzaamheid, bouwen aan een financieel gezonde organisatie, vergroten van het zelfstandig beslissend vermogen. We gaan explicieter denken in taakstelling en winstmogelijkheden in en vanuit CH.

Cultuurhuis: Merk (eigen karakter) of middel (gebruiksvoorwerp, "tool" voor/door derden)?
In dit Masterplan werken we met "merk" gelet op karakterhistorie en ambitie verder uit richting *profit first*.

De cijfers

In dit onderdeel worden er een aantal belangrijke financiële onderdelen besproken gerelateerd aan de periode 2022-2025. Aanvullende informatie op financieel gebied zijn in bijlage 1: Financiën terug te vinden.

Kerngetallen

De onderstaande gegevens op deze pagina hebben betrekking op het jaar 2019, het laatste 'normale' exploitatiejaar, en zijn bedoeld om Cultuurhuis Heerlen in een juist perspectief te plaatsen.

Aantal activiteiten in 2019	639
Waarvan	
- cultureel	415
- zakelijk	124
- sociaal-maatschappelijk	180

Zalen voor activiteiten - theaterzaal + foyer
- theatercafé
- zaal 1 (begane grond)
- zaal 2 (begane grond)
- zaal 3 (verdieping)

Aantal medewerkers 8
Aantal fte 6,14

Activiteiten

Het aantal culturele, zakelijke en sociaal-maatschappelijke activiteiten in Cultuurhuis Heerlen:

2017	509
2018	702
2019	639

Verdeling in procenten naar soort activiteit in 2019:

- Culturele activiteiten	69%
- Sociaal-maatschappelijke activiteiten	20%
- Zakelijke activiteiten	11%

Het jaar 2020 is voor een reëel beeld van het aantal bezoekers en activiteiten uiteraard niet maatgevend. Echter geeft het resultaat toch vertrouwen voor de toekomst. Ondanks de lange periodes gedurende het jaar dat Cultuurhuis Heerlen haar deuren gesloten moest houden, is het aantal activiteiten over 2020 uitgekomen op 384 en het aantal bezoekers op 12.503.

Inzicht en overzicht

Om meer inzicht te krijgen in de effecten en verhouding van de baten en lasten bij de 3 belangrijkste pijlers van Cultuurhuis Heerlen (culturele, zakelijke en sociaal-maatschappelijke activiteiten) zijn deze nader uitgesplitst op basis van historie gecombineerd met een positieve maar reële verwachting. Verder is er gezien de steeds wisselende maatregelen geen rekening gehouden met corona-effecten zoals sluiting voor publiek en/of steunmaatregelen en effecten van terugbetalingen.

Omdat Cultuurhuis Heerlen als gebouw en als organisatie het faciliteren en programmeren van culture activiteiten als basisfunctie heeft, zijn de kosten voor exploitatie van het gebouw en de organisatie

toegerekend aan deze basisfunctie. In de verdere verantwoording zijn de lasten van 'algemeen' en 'cultureel' daarom samengevoegd bij 'cultureel'.

Op de volgende pagina's onder andere de uitsplitsing en toerekening van de brutowinst, de personeelslasten en huisvestingskosten.

Vier jaren compact

Inschatting baten/lasten komende jaren

BATEN	2022	2023	2024	2025
Omzet horeca, entree, verhuur	€ 200.000	€ 210.000	€ 220.000	€ 230.000
Kostprijs van de omzet (25%)	€ 50.000	€ 52.500	€ 55.000	€ 57.500
Brutowinst	**€150.000**	**€157.500**	**€165.000**	**€172.500**
Budgetsubsidie gemeente	€ 175.000	€ 170.000	€ 165.000	€ 160.000
Incidentele subsidie gemeente	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Subsidie gemeenschapshuisfunctie	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Totaal gemeentelijke subsidie	**€ 230.000**	**€ 225.000**	**€ 220.000**	**€ 215.000**
Subtotaal	**€ 380.000**	**€ 377.500**	**€ 385.000**	**€ 387.500**
Fondsen/sponsoring/donaties	€ 30.000	€ 32.500	€ 35.000	€ 37.500
Totaal	**€ 410.000**	**€ 415.000**	**€ 420.000**	**€ 425.000**

LASTEN	2022	2023	2024	2025
Kosten pers./vrijw./artiesten	€ 275.000	€ 285.000	€ 295.000	€ 305.000
Huisvestingskosten: Huur	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Overige huisvestigingskosten: energie; Kantoorkosten, verkoopkosten, overige bedrijfskosten	€ 60.000	€ 55.000	€ 50.000	€ 50.000
Onderhoud / investeringen	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 10.000
Totaal	**€ 410.000**	**€ 415.500**	**€ 420.000**	**€ 425.000**

Prognose onderhoud / investeringen

	2021	2022	2023	2024
Theaterverlichting café / beamer	€ 2.500			
Theaterverlichting theaterzaal	€ 10.000			
Coulissen / gordijnen theaterzaal		€ 10.000		
Gordijnen zalen beneden		€ 5.000		
Vloeren behandelen beneden			€ 7.500	
Nieuw meubilair zalen			€ 7.500	
Schilderwerk interieur				€ 2.500
Keuken/apparatuur				€ 12.500
	€ 12.500	**€ 15.000**	**€ 15.000**	**€ 15.000**

Totaal € 49.000

Wat vragen we nu?

Het financiële plan voor deze periode ziet er als volgt uit:

- Voor de komende vier jaren wordt in totaal aan baten / lasten een bedrag van € 1.670.000 begroot.
- De subsidiëring door gemeente Heerlen voor vier jaren is begroot op € 890.000.
- De taakstelling voor Cultuurhuis Heerlen in financiële zin bedraagt voor deze periode € 780.000.

De vraag die wij op tafel leggen, heeft als doel de toekomst bestendigheid van CH te waarborgen en meer zekerheid te creëren in het verwerven van de te besteden subsidie.

Bestendigheid in de financiering is naast de randvoorwaarden onontbeerlijk. Zeker gelet op de kostenkant van de verschillende functies die het CH vervult in en ten behoeve van de gemeenschap.

Deze vraag houdt in het totale subsidiebedrag structureel aan te passen wellicht is een tweede mogelijkheid, het huidige plafond inwisselbaar te maken met de huurprijs die CH aan Gemeente Heerlen betaald. Van €60.000 naar €30.000 per jaar.

Indien CH meer financiële middelen weet binnen te halen hetzij door fundraising, projectsubsidies of anderszins tijdelijke inkomsten, wil CH deze gebruiken ter verbetering van producten en werkprocessen.

Wij beseffen een forse vraag. Wij stellen deze dan ook niet zomaar. De verworven basis, het verbeteren van het fundament, de behaalde resultaten, de prognose voor de toekomst, rechtvaardigen de vraag. Het masterplan wil het inzicht in het waarom vergroten en de vraag hier en nu stellen. Het verwerven van eigen inkomsten is hierbij evident.

Hoofdstuk 5: Bedrijfsvoering

Het bedrijf

De bedrijfsvoering volgt het SMART credo (hoofdstuk 3). Het historisch besef, buurtkenmerken, stedelijkheid, folklore, traditie, vernieuwing liften mee met planning, programmering en personele inzet.

Muziek, zang en dans, voor de een doel, voor de ander middel. Voor de bedrijfsvoering betekent dit bij veelvuldig gebruik en gelijktijdig gebruik van faciliteiten functionele en flexibele inzet van personeel en middelen. In dit proces zijn persoonlijke motivatie, teamgeest, inwisselbaarheid, wederzijds respect en grenzen kunnen stellen, voorwaarden.

Bedrijfsvoering van CH vraagt om een houding die een combinatie in zich draagt van zakelijkheid, duidelijkheid, planmatig handelen en openheid, improviserend vermogen, kansen biedend en vertrouwen.

Cultuurhuis Heerlen is een Stichting met een ideële doelstelling. De bedrijfsvoering is gericht op een doelgericht en succesvolle exploitatie van dit historische, aan eigentijdse normen aangepast gebouw. Dit door middel van het bevorderen van buurtwelzijn, ontmoeting, regionale kunst- en cultuurbeleving, kleinschalige podiumkunsten.

Bedrijfsvoering in CH betekent meer dan sturen en beheersen. Het betekent organiseren, besturen, uitvoeren en beheersen van alle primaire, sturende en ondersteunende processen, met als doel zoveel mogelijk waarde aan de producten van CH toe te voegen.

Onder toezicht van het bestuur geeft een leidinggevende, ondersteund door een team van professionele krachten, vorm en inhoud aan de realisering van de doelstelling.
In het CH is een leidinggevende belast met de bedrijfsvoering: personeel, informatie, organisatie, financiën, algemene zaken, communicatie en huisvesting. Enkele van deze taken zijn gedelegeerd naar het uitvoerend niveau. Vrijwilligerswerk vormt een onderdeel van de uitvoering van taken.

Functieprofielen:
1. Leiding
2. Ondersteuning leiding
3. Sponsering en fondsenwerving
4. Cultureel kunstzinnig
5. Cultureel maatschappelijk
6. Onderhoud
7. Horeca
8. Techniek

De functieprofielen vormen een realistische basis voor een bezetting zonder blinde vlekken, gerelateerd aan en toegespitst op de huidige productie van de verschillende velden.
Van meerwaarde is het vrijwilligerswerk, mede gelet op onze maatschappelijke functie. Ook hierbij staat het vrijwilligerswerk ter diensten van het product. Vrijwilligerswerk in CH is maatwerk.

Naast vrijwilligers wordt er actief naar aansluitingen met het lokale onderwijs, het Vista College en Hogeschool Zuyd. Stagiaires worden begeleid in hun werkzaamheden op de werkvloer of onderzoeken openstaande vraagstukken van CH aansluitend op hun studie. Hun medewerking levert een bijdrage aan de koers die CH wil varen of wil verkennen. De afgelopen jaren heeft CH stagiaires mogen begeleiden bij (afstudeer)stages op het gebied van eventmanagement, geluid en licht, communicatie en facility management. Ook voor schoolopdrachten kunnen studenten terecht bij CH. In het voorjaar van 2021 wordt er aan een business studie gewerkt door een groep studenten van Hogeschool Zuyd.

Opleidingsplan

Taken die door de professionals worden uitgevoerd hebben allen betrekking op korte en middellange termijnplanning. Taken die op de lange termijn en het algemeen beleid en strategieontwikkeling betrekking hebben, worden nu niet of onbezoldigd uitgevoerd door de diverse bestuursleden individueel. In de huidige context is delegeren is geen optie.
Het ontbreekt aan continuïteit, relatie ontwikkeling in het omveld, inzicht en overzicht -van enkele het juiste niveau ingevulde werkzaamheden- voor o.a. de terreinen;

- Subsidie relatie Gemeente/Provincie
- Marketing Strategie
- visionaire programmering
- Imago opbouw netwerk/positionering
- Begroting bewaking
- Personeelsbeleid
- Onderhandelingen namens de organisatie
- e.a.

Het feit dat het hieraan ontbreekt en wisselend ingevuld wordt door bestuursleden, maakt de organisatie zwak en kwetsbaar. Het betekent bovendien dat het bestuur te dicht op de organisatie zit.
Door het ontbreken van een directiefunctie wordt herhaaldelijk een beroep gedaan op de leidinggevende. Dit gaat dan weer ten koste van de invulling van de dagelijkse leiding of ten koste van de persoon zelf.

Al deze werkzaamheden zijn niet te vinden in een persoon. Een directeur ziet het CH dan ook niet als oplossing. Wel het aantrekken van enkele buitendeskundigen voor interne opleidingstrajecten t.b.v. het bevorderen van interne deskundigheid.

Interne communicatie

Werken in een laagdrempelige culturele organisatie waar vrijwilligers, technici, artiesten, publiek en bezoekers allen hun weg weten te vinden vraagt een goede afstemming van het “verkeer” en de afspraken waaronder dat plaatsvindt. De openingstijden van CH zijn uitgebreid: overdag, in de avond en in het weekend. Dit betekent dat de communicatie ter plekke, aan het loket, in het café, de zalen en/of het theater de afstemming, nieuwe vragen, wijzigingen en ad hoc besluiten goed moeten worden vastgelegd, doorgegeven, de route volgen, m.a.w. gecommuniceerd naar/ met de persoon waar ze thuishoren.

Vanwege de ontmoetingsfunctie kent CH een druk informeel verkeer. Voor de interne communicatie kan dit een valkuil betekenen en leiden tot misverstanden. Wie heeft wat, waarom en wanneer met wie afgesproken, is er iets gewijzigd? Gaat iets niet door? Of onverwacht iets net wel? Wat betekent dat voor de logistiek?

Om de bereikbaarheid en functionaliteit te verbeteren wordt afgestemd en worden werktijden zo ingedeeld dat het optimale resultaat bereikt kan worden met inachtneming van taken en arbeidscontracten. De inzet van vrijwilligers lost gaten die vallen op, aan de andere zijde belast het natuurlijk de interne communicatie en afstemming extra. Het beoogde resultaat is om overbelasting of onvoldoende facilitering te voorkomen.

Om duidelijkheid m.b.t. bereikbaarheid, hetzij telefonisch of aan de balie intern en extern bezoeken en gesprekken te kunnen agenderen wordt gewerkt met een aanwezigheidsrooster. Contacten/ zakelijke afspraken/ verzoeken worden naar een centraal punt geleid, van waaruit ze worden behandeld, gedelegeerd of geparkeerd. In een enkel geval worden ze naar de prullenmand verwezen.

Werkafspraken tussen leidinggevende en medewerkers worden vastgelegd in gespreksverslagen. Deze verslagen zijn wederzijds beschikbaar; het is mogelijk aanvullingen of correcties aan te brengen die in het vervolggesprek ter sprake kunnen worden gebracht.

Het op de zaak gericht zijn, het oplossen van dagelijkse knelpunten, het werkt in een minimale bezetting, de werksfeer. Punten die de dagelijkse praktijk bepalen. Het is echter van belang dat teamleden gehoord en gezien worden. Dat betekent dat er ook ruimte moet zijn voor de communicatie die ingaat op de beleving, de motivatie, de betrokkenheid, het gevoel. Een voortdurend proces. Hierin valt - zoals in elk team- een slag te winnen.

Model: continuïteit en stabiliteit

Het financieringsmodel houdt een combinatie in van commerciële activiteiten passend in het profiel, in relatie met maatschappelijke en culturele waarde gefinancierd door de overheid. Op basis van een structurele meerjarige subsidie van een periode van 4 jaar kan het CH in al haar doelstellingen gedijen, zonder zwaard van Damocles boven haar hoofd. De eigen inbreng, c.q. de opbrengsten uit de commerciële activiteiten kunnen vertaald worden in een taakstelling. Het verloop laat zien of deze taakstelling haalbaar is, of bijgesteld dient te worden.

In het geval van meer opbrengst door incidentele extra projecten en/of succesvolle exploitatie kunnen de extra inkomsten aangeven worden voor reserveringen t.b.v. investeringen. Maar ook creëert het de kans om een verdiepingsslag te maken.

Product & inkomsten

Bij de drie pijlers uit de driehoek (zakelijke verhuur, cultuur en gemeenschapsfunctie) horen passende producten, die voor inkomsten genereren. Meer informatie over de daadwerkelijke cijfers zie bijlage financiën. In dit plan zijn drie producten opgenomen: Product cultureel aanbod, product gemeenschapsfunctie en product verhuur. CH houdt jaarlijks per product een aantal gegevens bij, een samenvatting hiervan is de vinden in bijlage 2: Product & Inkomsten.

Zakelijke verhuur

Het verhuren van de ruimtes is al jaren een belangrijke inkomstenbron voor CH. Bedrijven, overheidsinstellingen en gezonds- en welzijnsorganisaties huren vergaderruimtes voor workshops en vergaderingen. Daarnaast dient de theaterzaal als presentatieruimte voor lezingen en congressen. CH zorgt op aanvraag voor technische middelen (laptop, geluid, beamer) en catering (koffie/theebuffet, lunch, hapjes, vlaai enz.)

Op basis van het eerdere overleg met de Gemeente en de resultaten uit 2018 en 2019 streeft CH ernaar om vanaf 2022 de volgende percentages te hanteren:

- 50% culturele activiteiten
- 25% maatschappelijke / buurtgerichte activiteiten
- 25% zakelijke verhuur

Hiermee willen we inhoudelijk en financieel een goede balans aanbrengen in de zakelijke vertaling m.b.t. verhuur van de elementen in de driehoek

Locatie met beperking

Op basis van bovenstaande info zijn puur theoretisch gezien 105 (5 ruimtes x 3 dagdelen x 7 openingsdagen per week) activiteiten per week mogelijk. Echter in verband met schoonmaak/ op- en afbouw van podia, instrumentarium, apparatuur en decors, het opnieuw gereed maken van zalen voor verhuur in combinatie met het aantal beschikbare medewerkers en vrijwilligers is dit aantal inderdaad alleen theoretisch maar praktisch gezien absoluut niet reëel.

Het maximumaantal activiteiten dat in het meest optimale scenario mogelijk stellen we op 75. Maar ook dit aantal is puur theoretisch, onder andere vanwege het ontbreken van een adequate geluidsisolatie van de verschillende ruimtes. Niet alleen speelt tussen naastgelegen ruimtes geluidsoverlast een storende rol, zelfs tussen de beide verdiepingen is er overlast. Een toneelvoorstelling in de theaterzaal kan niet gelijktijdig worden geprogrammeerd met een optreden van een band in een zaal op de begane grond. Zo zijn de mogelijkheden om activiteiten met een verschillend geluidsniveau gelijktijdig te programmeren praktisch onmogelijk. En dat betekent een vergaande inperking van de mogelijke opbrengsten.

Een volgend aspect dat het programmeren en organiseren van activiteiten bemoeilijkt, is dat met name op doordeweekse dagen er nagenoeg geen vraag en aanbod is van culturele uitvoeringen. Dit zijn in hoofdzaak weekend-activiteiten. Dan is het publiek genegen het Cultuurhuis voor een culturele uitvoering te bezoeken. Buiten het weekend is de respons voor amateur-cultuur minimaal, dit in tegenstelling tot bij het professionele cultuuraanbod.
Het plannen en programmeren van activiteiten in het Cultuurhuis is dus veel meer dan het vullen van beschikbare ruimtes, het vergt creativiteit in het maken van afspraken en veel kennis van het cultureel, sociaal-maatschappelijk en zakelijk speelveld om relaties, artiesten en publiek tot volle tevredenheid van dienst te kunnen zijn.

een gericht onderzoek Gelijktijdig moeten we aanvaarden dat veel ruimtes dagelijks noodgedwongen onbezet blijven vanwege het ontbreken van bijvoorbeeld voldoende geluidsisolatie.

Basis in onbalans - Sturing op resultaat

Het vinden van een juiste balans tussen de elementen *activiteiten, tijd* en *ruimte* zoals onderstaand weergegeven, bepaalt normaal gesproken voor een groot deel een gezonde exploitatie. Echter bij CH is gebleken dat de door de gebouwelijke kwaliteiten - of liever gezegd het ontbreken daarvan - er een grote onbalans aanwezig is. Er is in de praktijk veel minder mogelijk dan dat er gezien de aanwezige ruimtes en functies daarvan (theater, horeca, zalen) te verwachten zou zijn.

Echter wordt deze grote beperking niet weerspiegeld in een op deze situatie afgestemde huursom. Stichting Cultuurhuis Heerlen betaalt het volle pond voor vierkante meters die niet of niet optimaal kunnen worden ingezet om een gezond commercieel resultaat te realiseren.



Conclusie: De basis van de driehoek, *tijd* en *ruimte*, is aanwezig maar kan door het divers aanbod van *activiteiten* slechts ten dele worden benut. Dit vraagt om het eerder genoemde onderzoek kan alleen worden opgelost door het aanbrengen van een effectieve geluidsisolatie per ruimte met behoud van een goede akoestiek. Wanneer dit onmogelijk blijkt of anderszins, dan heeft dat consequenties voor de maximale opbrengst en roept de vraag op of de huurprijs realistisch is.

Hoofdstuk 6: Publieksbereik

De bezoeker

Net zoals elk andere vergelijkbare culturele instelling heeft CH een of meerdere doelgroepen. CH onderscheid drie verschillende categorieën: culturele huurders, zakelijke huurders en bezoekers. Elke categorie is te onderscheiden door het verschil in behoefte van de partij. Deze categorieën zijn onder te verdelen in verschillende doelgroepen.

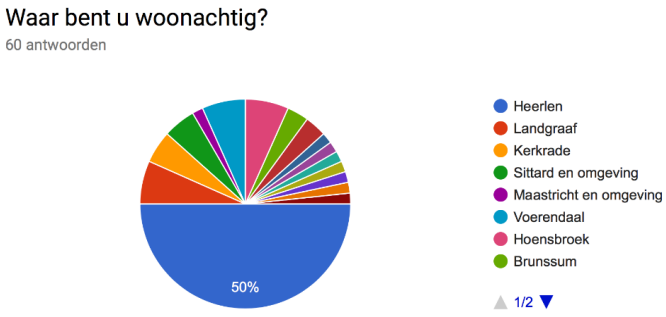
- *Culturele huurders*
  - Amateurkunstenaars
    - Bands
    - Amateurverenigingen
  - Culturele instellingen (zoals Parkstad Limburgtheaters, Schrit_tmacher, Stichting Heerlen Jazz, SCHUNCK*, Rubico)
  - Eventorganisaties (zoals Ut Platform Sittard)
- *Zakelijke huurders*
  - Gezondheidszorg
  - Educatie
  - Overheid
  - Bedrijfsleven
- *Bezoekers*
  - Culturele bezoekers
  - Maatschappelijke bezoekers
  - Zakelijke bezoekers

De culturele en zakelijke bezoekers komen met totaal verschillende doelen naar CH. Ondanks dat zijn de twee voor CH met elkaar verbonden. Culturele bezoekers worden in sommige gevallen namelijk zakelijke bezoekers en nog veel vaker worden zakelijke bezoekers culturele bezoekers. Bezoekers zijn vaak nieuwsgierig naar wat CH allemaal te bieden heeft, hierdoor vindt er kruisbestuiving plaats.

Om de culturele bezoekers beter in kaart te brengen is er in najaar 2019 een onderzoek gedaan naar de geografische en demografische achtergrond van deze groep. 60 bezoekers vulde een vragenlijst in.

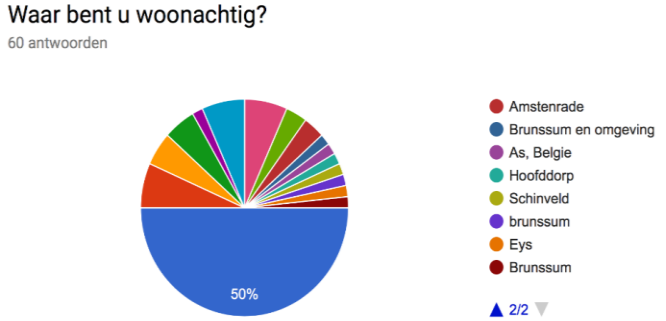
Geografisch

Uit het onderzoek kon de conclusie getrokken worden dat meer dan 50% van de bezoekers uit Heerlen komt. Tevens is zichtbaar dat CH iets minder dan 50% van haar bezoekers uit vooral Zuid-Limburgse gemeentes komt.



Demografisch

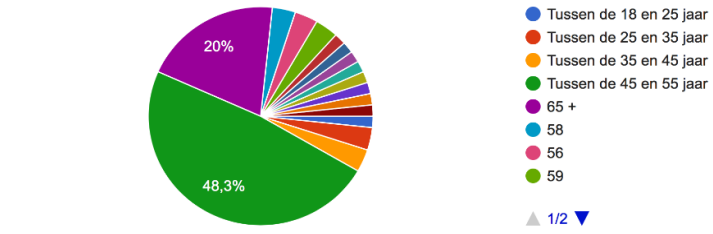
Op demografisch gebied bleek dat de culturele bezoekers vooral 45-plussers zijn. Dit is een bevestiging van wat het personeel in de praktijk ziet. De gemiddelde leeftijd verschilt enorm bij het soort culturele bezoek.



Amateurvoorstellingen
Vooral familie en vrienden. De leeftijden variëren dan van 0 tot 100 jaar oud.

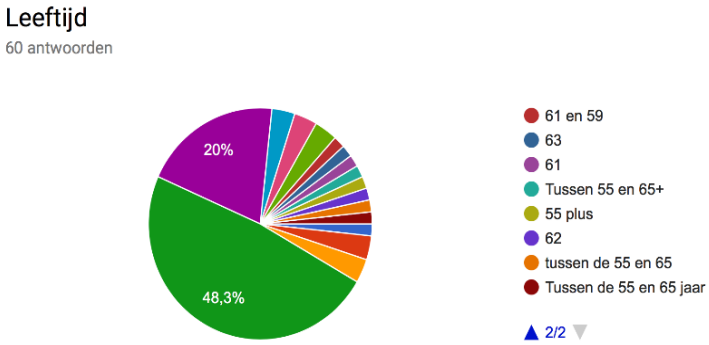
Semi-professional voorstellingen

Gemiddeld zijn hier de bezoekers tussen de 20 en 90 jaar.



Professionele voorstellingen
De voorstellingen van professionele artiesten trekken veelal de échte liefhebber. Het zijn vooral doelgerichte bezoekers. De gemiddelde bezoeker is tussen de 35 en 60 jaar oud.

Met het onderzoek op geografisch en demografisch gebied haalde CH nieuwe kennis in huis en werden eerder aannames bevestigd. De nieuwe kennis helpt CH op programmeringsvlak en in de externe communicatie verbetering te maken en gericht te werken.



Wat vooral benadrukt werd met het onderzoek is dat CH een ontmoetingsplek is voor jong en oud uit heel Zuid-Limburg.

Strategie publieksbereik 2022-2025

Er zijn voor de periode 2022-2025 tweetal duidelijke doelen gesteld op het cultureel gebied:

- De huidige vergrijzende doelgroep blijven dienen;
- Het bereik van de jongere doelgroepen vergroten, d.m.v. o.a. online media en het blijven programmeren van Limburgs jong talent;
- Het publieksbereik vergroten door uitbreiding van PR gericht activiteiten in het Limburgse Heuvelland en de regio Maastricht;
- Experimenteren met streamen in verschillende verschijningsvormen.

Uit de onderzoeksgegevens en personeelservaringen kan worden geconcludeerd dat CH vooral een oudere doelgroep trekt. Dit is ook niet gek in een snel vergrijzende omgeving als Heerlen en Zuid-Limburg. Omdat deze conclusie geen nieuwe informatie is, maar een bevestiging van een aanname, heeft CH de afgelopen jaren haar communicatieplannen voor een deel aangepast op deze doelgroep. Door de vergrijzing van de regio, verwacht CH ook niet dat dit snel zal veranderen.

CH heeft zich als doel gesteld in de periode 2022-2025 zich zichtbaarder te maken bij de jongeren en jongvolwassen uit de regio. Door in te spelen in bestaande technologische trends, zoals Facebook, Instagram en YouTube wordt er zichtbaarheid gecreëerd bij ook de jongere generatie. Het opbouwen van een duurzame relatie met jong én oud ziet CH als noodzakelijk voor de toekomst van de organisatie.

De meeste bezoekers komen uit de regio Parkstad. Uit verschillende bronnen (o.a. adressenlijst programmaboekje en online ticketverkoop) kon er geconcludeerd worden dat sprake is van een groeiende groep bezoekers uit het Heuvelland en Maastricht. Hier liggen dan ook nog te behalen kansen voor CH op het gebied van publieksbereik. Met het inzetten van passende online en offline communicatiemiddelen en eventuele samenwerkingen met lokale partijen uit het desbetreffende gebied. Zo hoopt CH in de periode 2022-2025 deze kansen te benutten.

Hoofdstuk 7: Artistiek Plan

Continuering en vernieuwing

De afgelopen jaren is CH bezig geweest zich op de kaart te zetten in Parkstad en omstreken. Met als resultaat dat de naamsbekendheid en de bezoekersaantallen zijn gestegen. Door de stijgende bezoekersaantallen, is er een groter bereik gecreëerd. Verschillende doelgroepen hebben hun weg gevonden naar ons culturele centrum. Er zijn verbanden gelegd met o.a. de gemeente Heerlen, buurtorganisatie GMS, scholen, sociaal-maatschappelijke bedrijven, theater en dansgroepen, muziekgezelschappen, bands en individuele (amateur)kunstenaars.

Bouwstenen voor het masterplan 2022-2025

CH faciliteert en biedt een opstapplaats aan gezelschappen en individuen om aan hun getelde doelen te werken, zich verder te ontwikkelen en zich te presenteren tijdens het theaterseizoen. Het “theaterseizoen’’ in Cultuurhuis Heerlen voltrekt zich in een cyclus. Deze begint in september en eindigt rond juni/juli. Waarbij voor zowel de dans-, theater- en muziekprogrammering enkele maanden tot enkele jaren op basis van opgedane ervaring en ideeën van vernieuwing vooruit wordt gepland. Dit vraagt om inzicht en alert zijn op culturele en kunstzinnige ontwikkelingen.

Muziek

CH biedt plek aan gepassioneerde muzikanten en hun publiek. Het is een broedplaats voor nieuw talent, een podium voor amateurkunst met, zo blijkt uit de bezoekers check, een regionale uitstraling. Er is een ruim groeiend aanbod van amateur en semiprofessionele acts. De programmering is zowel afgestemd op jonge als oudere muzikanten en de capaciteit van ruimte.

Mix aan stijlen en doelgroepen

CH streeft naar een gezonde mix/verhouding van (jong)talent, amateurs en semi-professionals en wil met name een podium bieden aan muzikanten uit de regio. De logistiek is daarop ingericht. Zelfstandig of i.s.m. een partner worden vooral de volgende muziekstijlen geprogrammeerd: Pop, pop-rock, americana, roots, folk, jazz en blues.

Vaste programmering

Met de programmering willen we op vaste tijdstippen/dagen verschillende stijlen presenteren en diverse doelgroepen aan spreken. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Muziekcafé op dinsdag (nadruk op roots, americana en folk) en op de donderdagavonden Jazzmuziek.

Samenwerkingen

De vormen van samenwerking welke de laatste jaren zijn aangegaan willen we continueren en uitbouwen. Het betreft: SLIM, Conservatorium Maastricht, Stichting Heerlen Jazz, Schunck Popschool en Popschool Parkstad, Studio het Podium en de provinciale organisatie Pop In Limburg (PIL). Nieuwe vormen van samenwerking met particuliere initiatieven willen we stimuleren. CH is in prijs, kwaliteitverhouding een geschikte plek gebleken voor artiesten om hun producties zoals Cd’s/EP’s, clips e.d. te presenteren.

Positionering

In de keten onderscheidt CH zich als muziekpodium door het gevarieerde laagdrempelige aanbod, de mix in lichte muziek, het brede- doelgroep- beleid en de combinatie amateur/professional. Het is stevens een plek voor talent en experiment. Samenwerkingen met organisaties in de buurt en met diverse creatieve middelbare muziekopleidingen te bestendigen en/of aangaan.

CH vermijdt meer specifiek, subcultureel gestileerde muziekvormen welke ruim doelgroepgericht geprogrammeerd worden door andere organisaties in de keten.

Theater

CH wordt gebruikt als theaterlocatie door toneelverenigingen, musicalklassen en opkomende amateur en semiprofessionele theatergezelschappen. Door de laagdrempeligheid van het theater en de mogelijkheid van kennisuitwisseling met het personeel, functioneert CH als basis voor groei en ontwikkeling. Waardoor amateurgezelschappen en semiprofessionals de mogelijkheid krijgen om door te groeien naar (iets) grotere theaters in Nederland.

Vaste programmering

Naast de aanloop van nieuwe talent, zijn er ook amateurgroepen die jaarlijks of een paar keer per jaar hun weg naar CH weten te vinden. Partijen zoals theatergroep de Dramatische Kunstkring Heerlen, SCHUNCK, Studio Het Podium en basisschool de Horizon gebruiken CH als presentatielocatie. Deze groepen hebben elk voorjaar hun uitvoeringen. Hierbij gaat het voornamelijk om volwassen theatergroepen, jeugdtoneel en jonge kinderen. Naast de amateurkunstenaars programmeert CH ook lokale artiesten op het gebied van theater en cabaret. Vaak in samenwerking met lokale spelers uit het cultuurveld.

Samenwerkingen

Een van de samenwerkingspartners op theatergebied is VIA ZUID. VIA ZUID geeft Limburgs net afgestudeerd talent en opkomende Limburgse makers de kans om podiumervaring op te doen. CH dient hierbij meestal als repetitieruimte en soms als podium. Op het gebied van cabaret biedt CH samen met lokale cabaretier Arjen Evertz maandelijkse goed bezochte cabaretavonden met opkomende cabaretiers uit Nederland en België. Hub Stassen programmeert samen met een interne programmeur jaarlijks een carnavalsprogramma en vanaf 2021 Limburgse middagen vol muziek, Limburgse cultuur en humor. Met Limburgse theaters als de ECI (Roermond) en de Garage (Venlo) wisselt CH programmeringsideeën uit.

Positionering

In Heerlen heeft CH een belangrijke plek verworven binnen de amateurkunst. Als presentatie- en repetitieruimte is zij onmisbaar geworden. De combinatie van kennis, professionaliteit, laagdrempeligheid en betaalbaarheid is moeilijk te vinden. Vandaar dat CH jaarlijks aanvragen krijgt van voor haar nieuwe partijen.

Dans

Het huis biedt de ruimte voor groepen om te repeteren of voorstellingen te geven. Op vaste dagen maken verschillende soorten dansgroepen gebruik van de locatie, van salsa tot K-Pop. Daarnaast biedt CH alle benodigde faciliteiten voor zowel opvoeringen van lokale als (Eu)regionale dansscholen en externe (internationale) dansgezelschappen bijvoorbeeld voor het Schrit_tmacher Festival.

Vaste programmering

De theaterzaal van CH is een geliefde ruimte voor dansscholen uit de regio. De laagdrempelige sfeer, een ruim podium met een prettige dansvloer, voldoende (flexibele) kleedruimtes en een capaciteit van 215 personen, zorgt ervoor dat scholen jaarlijks vechten om een weekend in de programmering. Om ervoor te zorgen dat zo veel mogelijk scholen de ruimte krijgen, wordt er zo ver mogelijk vooruit geprogrammeerd.

Samenwerkingen

Op het gebied van dans kent CH twee grote samenwerkingspartners. VIA Zuid en Internationaal dansfestival Schrit_tmacher. Schrit_tmacher maakt al jaren gebruik van de faciliteiten die CH te beiden heeft voor verschillende projecten.

Positionering

CH is inmiddels uitgegroeid tot het presentatie podium voor dansscholen en jong opkomend danstalent in de regio Parkstad en daarbuiten, zoals dansscholen uit Eindhoven en Valkenburg. Met de komst van een nieuwe balletvloer in 2020 (met steun van de Rabobank en een aantal dansscholen), wist CH met deze verbetering haar positie al podium nog sterker te verankeren binnen de regionale amateurkunst.

Hoofdstuk 8:

Cultureel Maatschappelijke projecten

Vernieuwing van het werk

Sinds een paar jaar richt CH zich niet alleen op een cultureel programma, maar zijn cultureel maatschappelijke projecten langzaam onderdeel geworden van haar DNA. Cultureel maatschappelijke projecten bieden CH de kans om publiek niet alleen in contact te brengen met kunst en cultuur, maar zelf onderdeel te laten zijn van de culturele keten. Hierbij zoekt CH vooral de verbindingen met de wijk GMS op. Op het moment heeft CH drie projecten op de plank liggen die vanaf 2021 worden opgepakt. Corona blijft hierin een bepalende factor. Met de projecten blijft CH opzoek naar lokale maatschappelijk en culturele samenwerkingen. Deze projecten werken als verbindende factor tussen CH als cultureel centrum en CH als gemeenschapshuis. De onderstaande projecten zullen in periode 2022-2025 tot uitvoering worden gebracht. Voor al deze projecten worden sponsoren benaderd en donaties uit regionale en landelijke fondsen geworden.

Cultuurhuis Producties – CH Producties

In 2020 heeft CH een Productiehuis opgericht met als doel talentontwikkeling van jong en oud te stimuleren. CH wil hierin uitgroeien tot het start en het eindpunt van producties van jonge/nieuwe makers. En springt hiermee in het gat tussen jonge makers die net een creatieve Mbo-opleiding hebben afgerond en de professionele theaterwereld waar zij vaak niet serieus genomen worden. Het CH Producties geeft jonge en nieuwe makers de kans om ervaring op te doen en hun netwerk uit te breiden. Een doorstroming naar talentgerichte instelling als VIA ZUID wordt hierbij nagestreefd.

Het productiehuis wil samenwerkingen stimuleren tussen amateurs, nieuwe makers en professionals. Zo ontstaat er een leertraject en wordt er een netwerk opgebouwd. De deelnemers werken toe naar de uitvoering van een producties.
Het eerste project start in 2021 en zal in 2022 uitgevoerd worden.

Talentstage

Stichting Cultuurhuis Heerlen zet zich al jaren in voor cultuurparticipatie in Zuid-Limburg. CH wil een participatieproject opzetten die niet verbonden is aan een organisatie of vereniging. Hierdoor ontstaat de kans voor deelnemers om kennis te maken met verschillende kunstdisciplines en aanbieders. Het project is gericht op lager sociaaleconomische milieus.

De eerste editie van Talentstage, richt zich op kinderen en jongeren van 8 tot 18 jaar, uit vooral minderbedeelde gezinnen. Kinderen en jongeren worden uitgedaagd om een eerste stap te zetten in het ontdekken welke moderne kunstvorm hen aanspreekt. Verdeelt over een aantal zaterdagen kunnen deelnemers kennismaken met een moderne kunstvorm. Door de ouders van informatie te voorzien over het Jeugdfonds Sport & Cultuur, hoopt CH de kinderen niet alleen een eenmalige introductie te geven, maar getuige te zijn van het ontstaan van een nieuwe en blijvende passie.

Platform voor talentontwikkeling

Waar CH jong talent een eerste podium biedt, biedt het ook talentvolle ouderen de kans om zich nog een keer te presenteren. De kwaliteit van de artiesten staat hier niet centraal. Door het creëren van deze handvatten en het bieden van een podium hoopt CH een groot gemis in de regio te kunnen bedienen. Maar dat is niet het enige waar het platform voor talentontwikkeling zich op gaat richten. Om de toestroom van talenten te stimuleren heeft CH met het platform aansluitend als doel om cultuurparticipatie projecten te ontwikkelen in haar directe omgeving. Lokale muziek-, dans- en theaterscholen, bieden participanten diverse mogelijkheden om hun (opnieuw) ontdekte passie te ontwikkelen. Wanneer de talentvolle participanten op een punt komen dat zij zelf als cultuurmaker producties of optredens willen presenteren, kunnen ze bij CH terecht. Zo weet het platform een behoefte te dienen van lokale cultuurmakers, maar is zij ook betrokken bij het creëren en/of stimuleren van een nieuwe toestroom cultuurmakers. CH wil dat het platform groeien tot een onmiskenbaar platform voor cultuurmakers uit de regio.

Hoofdstuk 9: Buurtfunctie

Continuering en vernieuwing

Maatschappelijke betrokkenheid komt voor CH ook in de vorm van een buurtfunctie. Door de samenwerking met buurtorganisatie GMS is de verbinding met de wijk GMS afgelopen jaren versterkt. CH wil in 2021 toe treden tot de Federatie van Gemeenschapshuizen. Door toe te treden en het officieel benoemen tot gemeenschapshuis kan CH haar functie als verbinder nog beter tot uitvoering brengen. De inhoudelijke functie van gemeenschapshuis is CH niet vreemd. Al jaren voert CH activiteiten uit ten behoeven van de wijk. Met het toetreden tot de federatie wordt de focus extra gelegd op de volgende punten:

- Verbindende activiteiten ontplooien in samenspraak met buurtorganisaties en bewoners.
- Vraag/behoefde van de buurt beantwoorden met een passend antwoord
- Aandacht voor educatieve wijkinstellingen
- Actief in verbinding staan met de andere leden van de federatie en elkaar versterken waar mogelijk in de samenwerking

Omdat de kwaliteit van culturele en zakelijke functies niet mogen lijden onder de uitbreiding en we geen concurrent voor onze omgeving willen zijn, is ervoor gekozen geen ‘feestfunctie’ aan te nemen als gemeenschapshuis. In de directe omgeving liggen nog twee locaties waar buurtbewoners hiervoor terecht kunnen. Dit betekent niet dat buurtbewoners indien ze een nauwe binding hebben met het CH geen beroep op het Cultuurhuis voor een bijzonder gelegenheid.

Samenwerkingen

Er heeft zich een sterke band ontwikkeld tussen de buurtorganisatie GMS en CH. CH stelt haar gebouw open voor buurtactiviteiten zoals het jaarlijkse zomerkamp, maar ook de Halloween- en Sinterklaasvieringen. CH is betrokken bij de plannen voor het te vernieuwen Sint Antonius Hofke. De binnenkort vernieuwde groene oase binnen GMS. Door samen op te trekken met de organisatie die dit hofje onderhanden neemt en gaat onderhouden, ontstaan er kansen voor kleine en grote activiteiten, die zonder elkaar niet mogelijk waren. CH kan bijvoorbeeld verschillende faciliteiten bieden (horeca, toiletten) waar het hofje niet over beschikt.

Als gemeenschapshuis krijgen de lokale scholen, Basisschool de Horizon en PPL ook haar plek. Beide scholen maken al jaren gebruik van CH. Als gemeenschapshuis hoopt CH de activiteiten van deze onderwijsinstellingen beter te kunnen ondersteunen.

Programma

Bij de functie van gemeenschapshuis hoort ook een passend programma, deze is op het moment in ontwikkeling. Februari 2021 heeft CH een enquête uitgezet onder de vooral oudere wijkbewoners van GMS. Via deze weg wil CH de behoefte van de oudere bewoners inventariseren. Aan wat voor soort activiteiten hebben zij behoefte. Op deze nog vast te stellen behoefte zal met de programmering voor een groot deel worden ingesprongen. Naast het communiceren van een buurtgerichte programmering zal CH een paar dagen per maand worden opgesteld voor de wijk. In 2021 wordt er verder onderzocht hoe CH invulling kan geven aan haar buurtgerichte programma voor 2022-2025 en hoe de partners uit de wijk hier in van betekenis kunnen zijn.

Hoofdstuk 10: Fondsenwerving

Fondsenwerving als structureel onderdeel

In de afgelopen jaren ontstonden er voor CH steeds meer mogelijkheden tot het aanvragen van aanvullende subsidies en giften voor haar culturele programma en de vervanging van de nodige inboedel. Voorbeelden hiervan zijn: Provincie Limburg, Fonds Podiumkunsten, Pop in Limburg en het Rabobank Coöperatiefonds. 2020 was een ontdekkingsreis naar het vinden van en netwerken met verschillende fondsen. CH is er klaar voor om haar inkomsten te vergroten met het binnen halen van geld uit fondsenwerving. Dit wordt gezien als aanvulling op de basisvoorziening. De inkomsten zorgen voor extra stabiliteit en geeft CH de mogelijkheid om te investeren in vernieuwing en innovatie, maar ook creëert het de kans om een verdiepingsslag te maken.

Inkomstenstromen

Onder fondsenwerving verstaat CH het werven van subsidies, de 'vrienden van Cultuurhuis Heerlen', crowdfunding en sponsoring. Sinds 2016 beschikt CH over een culturele ANBI-status. Het beschikken over een culturele ANBI-status kan CH helpen bij het werven van sponsorgelden en giften.

Een tegenwoordig niet meer weg te denken wijze van inkomsten generen is het werven van 'vrienden'. Bezoekers en weldoeners die CH steunen met een jaarlijkse bijdrage vanaf €19,95. Er zit een duidelijke groeiende lijn in het aantal vrienden van CH. Deze lijn zal gestaagd door gezet worden om zo een stabiele inkomstenstroom op te bouwen van zo'n 6 a €7000 per jaar.

In de periode 2022-2025 zullen sponsoren en adverteerders een steeds prominentere rol krijgen als het op inkomstenstromen aankomt. Sponseren is mogelijk door middel van een financiële bijdragen of door het doneren van middelen. Verder wil CH adverteerders advertentiemogelijkheden bieden in het programmaboekje, het tv-scherm in het theatercafé en op de entreekaarten.

2022-2025

In 2020 zijn er 20 subsidieaanvragen ingediend, bij 10 verschillende instellingen, waarvan er 15 aanvragen zijn gehonoreerd met in totaal zo'n € 50.000. De aanvragen kunnen worden onderverdeelt onder drie verschillende categorieën, die ieder weer uit subcategorieën bestaan:

- Algemeen (onderhoud, personeel)
- Cultureel (programmering, platform, Cultuurhuis Producties)
- Maatschappelijk (buurtfunctie, projecten/programmering)

Het aanvragen van subsidies voor de drie categorieën heeft als doel meer financiële ademruimte te creëren en de kans om te investeren en het programma verder te ontwikkeling.

Voor de periode 2022-2025 is er als doel gesteld:

- Het ontwikkelen van de handvatten die nodig zijn om verschillende inkomstenstromen te werven;
- Op elk van de drie onderdelen per jaar minimaal één subsidieaanvraag in te dienen bij een fonds;
- Jaarlijks zullen er minimaal 5 aanvragen ingediend worden;
- Het stabiliseren van de verschillende inkomstenstromingen

Hoofdstuk 11: Communicatie

On- en offline communiceren

Online en offline media waren ooit twee los van elkaar functionerende mediastromen. Tegenwoordig staan ze met elkaar in verbinding, het een versterkt het andere. Inmiddels spelen online media binnen de communicatie steeds prominentere rol. Maar de offline media (kranten, posters/flyers, televisie en radio) blijft een belangrijke rol spelen in de communicatie van CH. Naar de vooral oudere doelgroep blijven de krant en een fysiek programmaboekje dé communicatiemiddelen.
Er wordt actief ingezet op de steeds veranderende wereld van de online media. Het is een zoektocht geweest voor de organisatie om de juiste toon, vormgeving en social mediakanalen te vinden voor de doelgroep die er mee bereikt moet worden. Maar inmiddels zijn de online mediakanalen van CH onmisbare platformen geworden in de communicatie met het publiek.

De twee verschillende manieren van communiceren dienen een gezamenlijk doel. Namelijk de doelgroep op een passende wijze informeren, de zichtbaarheid van CH continueren en waar mogelijk vergroten. Per activiteit wordt er een aparte communicatiestrategie toegepast. Deze wordt gebaseerd op de aard van de activiteit, lopende afspraken met de eventuele uitvoerde en de doelgroep.

Een punt dat aandacht en verbetering behoeft, is de presentatie van het product CH en de diverse bijproducten. Customer journey wordt nabij leidraad met social media als eerste uithangbord.

Communicatiedoelstellingen 2022-2025

CH werkt er hard aan om een zo sterk mogelijke communicatiestructuur op te bouwen. Benodigdheden voor een goede communicatiestructuur voor de benoemde online middelen zijn:

- Een vaste medewerker op de online communicatie;
- Een vaste medewerker op de offline communicatie;
- De huisstijl offline en online consequent doorvoeren;
- Kennis over de verschillende mediakanalen;
- Het vasthouden aan een planning, waardoor er structuur ontstaat;
- Zorgen voor een actuele en kloppende informatiestroom;

Inmiddels zijn alle benodigdheden in huis, afgelopen twee jaar heeft CH hierdoor een enorme groei in haar bereik gezien.

Op basis van de al bereikte doelen en de middelen die nu beschikbaar zijn, zijn voor de komende vier jaar een aantal doelstellingen opgesteld. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen online en offline doelen.

Online doelen:

- Het bereik en de zichtbaarheid van de online mediakanalen van CH (Facebook, Instragram, YouTube en de nieuwsbrief) vergroten.
- Het ontwikkelen van een uitgebreide videodatabase met o.a. video’s van regionaal talent (jong en oud) op het YouTube-kanaal.
- Het verder integreren van de verschillende online mediakanalen in de dagelijkse communicatie naar de doelgroep.
- Het verhogen van de online verkoop van entree kaarten.

Offline doelen:

- Een verbeterde systematiek in de verspreiding van de programmaboekjes brengen en zichtbaar blijven voor potentiële bezoekers in hun eigen omgeving.
- Actief zichtbaarheid blijven creëren via uitagenda's en persberichten in dag- en weekbladen.
- De relatie met mediabedrijven als De Limburger, L1 en RTV Parkstad versterken.

Online communicatie

Voor de online communicatie voor de culturele en maatschappelijke activiteiten worden er een vijftal digitale middelen gebruikt. Facebook, Instagram, YouTube, een digitale nieuwsbrief en een website. Voor de zakelijke verhuur wordt alleen de website ingezet.

Afgelopen twee jaar heeft CH een ontwikkelingsslag gemaakt op het gebied van social-media uitingen. Naast Facebook heeft zij een Instagrampagina met een groeiend aantal volgers. Sinds 2020 wordt er geïnvesteerd, met voornamelijk tijd, in een YouTube-kanaal. Om de functies en doelen van CH's online media platformen beter in kaart te brengen zijn deze in de onderstaande tabellen weer gegeven.

Facebook - 6.788 volgers (maart 2021)	
Functie	Facebook is een online social-media platform waar berichten, foto's en video's gedeeld kunnen worden en waarbij desbetreffende personen *getagt* kunnen worden voor meer bereik te generen. Door CH wordt het platform gebruikt voor snelle communicatie met de bezoekers. De bezoeker krijgt de kans om te reageren op de berichten van CH. Met Facebook worden alle leeftijden bereikt, maar voornamelijk de 45-plussers.
Doel	Het opbouwen van een relatie met de doelgroep en het informeren van deze. Doormiddel van het structureel plaatsen van goed leesbare en voor de doelgroep interessante berichten en video's, wordt de lezer niet alleen geïnformeerd maar ook uitgenodigd om te reageren. Reageren door een reactie op een bericht achter te laten of door bijvoorbeeld een aankoop te doen.

Instagram - 1102 volgers (maart 2021)	
Functie	Instagram is een online social-media platform waar foto's en filmpjes met korte tekst worden gedeeld. Ook hier de verspreider opzoek naar een reactie van de lezer/kijker. CH gebruikt het platform om informatie te delen, lezers/kijkers te prikkelen en verslaglegging te doen van activiteiten. Het platform is ideaal voor het delen van momentopnames. Over het algemeen bereikt CH een jongere doelgroep met Instagram dan met Facebook.
Doel	Het opbouwen van een relatie met de doelgroep en het informeren van deze. Doormiddel van het structureel plaatsen van goed leesbare en voor de doelgroep interessante berichten en video's, wordt de lezer niet alleen geïnformeerd maar ook uitgenodigd om te reageren. Reageren door een reactie op een bericht achter te laten of door bijvoorbeeld een aankoop te doen.

YouTube - 21 abonnees (maart 2021)	
Functie	YouTube is een platform waar video's worden gedeeld. Voor CH is het een medium waarop video's van optredens in CH en interviews kunnen worden gepresenteerd. Tevens kunnen deze video's worden gebruikt om optredens te promoten in combinatie met Facebook en Instragram.
Doel	Het opbouwen van een muzikale videodatabase en promoten van CH onder de doelgroep. Pas na 4 jaar kunnen wij uitsluiten of dit geholpen heeft bij het generen van nieuwe bezoekersstromen. Dit komt, omdat dit hele project nog in een groeifase is en dit pas dan beoordeeld kan worden.

Nieuwsbrief - 290 abonnees (maart 2021)	
Functie	De nieuwsbrief wordt maandelijks verzonden naar een geïnteresseerde die zich hier vooraf voor hebben opgegeven. Deze ontvangers zijn over het algemeen niet de mensen die CH terugziet op de sociale mediakanalen.
Doel	Het medium wordt vooral gebruikt om geïnteresseerde te informeren over ontwikkelingen binnen CH en voor het promoten van het programma.

Website	
Functie	De website www.cultuurhuisheerlen.nl dient als basis voor alle online mediakanalen van CH. Waar de social mediakanalen kort en krachtig is, heeft de website ruimte voor diepgang en meer informatie. Het geeft een completer beeld van CH als culturele instelling, gemeenschapshuis en vergader- en presentatielocatie.
Doel	Het ten alle tijden snel kunnen informeren van de doelgroep met actuele, kloppende en overzichtelijke informatie.

In 2021 wil CH haar website vernieuwen, eventueel een duidelijker onderscheid maken tussen de culturele, sociaal-maatschappelijke en zakelijke programma's en faciliteiten.

Naast de eerdergenoemden kanalen heeft CH ook contact met een aantal nieuwswebsites. Hier worden de persberichten voor de offline media ook naar verzonden.

Offline communicatie

Het onderhouden van de relatie met onze doelgroep en het creëren van zichtbaarheid vraagt niet alleen om online communicatie. De doelgroep van CH op cultureel en maatschappelijk gebied geven voor een deel nog steeds de voorkeur aan fysieke communicatiemiddelen. Daarom investeert CH in de volgende communicatiemiddelen:

Programmaboekje - oplage 5000 (2021)	
Functie	Het leveren van informatie over het culturele programma, sociaal maatschappelijke activiteiten, omtrent Cultuurhuis Heerlen, cursussen en commerciële verhuur. Het programmaboekje wordt per post verzonden naar vaste bezoekers en door vrijwilligers verspreidt in Parkstad en verschillende openbare locaties in Zuid-Limburg.
Doel	Zichtbaarheid creëren voor de lopende programmering

Het programmaboekje is de basis van de offline communicatie. Ondanks dat CH over een nieuwsbrief beschikt en een goed bezochte website, grijpen de meeste bezoekers naar het programmaboekje. De vraag is aan het begin van het seizoen dan ook groot. In 2021 stapt CH over van 2 boekjes per seizoen naar 1 boekje per seizoen.
Het programmaboekje wordt per post verzonden naar vaste bezoekers en door vrijwilligers verspreid in Parkstad en verschillende openbare locaties in Zuid-Limburg.

Posters en Flyers	
Functie	Posters en flyers hangen in Cultuurhuis Heerlen, maar worden ook extern verspreid in openbare gebouwen. Deze worden verspreid met behulp van vrijwilligers.
Doel	Uitgelichte activiteiten in zicht brengen bij potentiële bezoekers, om de verkoop te stimuleren.

Pers – radio, tv, dagbladen	
Functie	We onderhouden structureel contact met vaste contactpersonen van dag- en weekbladen en lokale tv en radiozenders om diverse belangrijke activiteiten en programmaonderdelen voor- en achteraf zichtbaar te maken. Persberichten vorm hierbij vaak de basis.
Doel	Berichten die voor CH belangrijk zijn onder de aandacht brengen bij het publiek. Om zo te informeren en zichtbaarheid te vergroten.

Bijlages

Bijlage 1: Financiën

Brutowinst

De brutowinst bestaat uit de omzet uit horeca, verhuur en entree minus de kostprijs (inkoop) van deze omzet en commissies. In dit overzicht is de brutowinst gesteld op € 160.000, gebaseerd op een reële verwachting voor 2020, exclusief corona- effecten.

Bijdrage aan BRUTOWINST
De bijdrage in % van de drie pijlers aan de brutowinst is als volgt:
Cultureel 51,50%
Zakelijk 38,25%
Soc. maatsch. 10,25%

Verdeling BRUTOWINST
De verdeling in % van de brutowinst naar inkomsten uit horeca, verhuur en entree is als volgt:
Horeca 65%
Verhuur25%
Entree 10%

De opsplitsing van de brutowinst van €160.000 naar de inkomensstromen horeca, verhuur en entreegelden. De inkomsten zijn toegerekend naar de pijlers cultuur, zakelijk en sociaal- maatschappelijk.

HORECA 65% **€ 104.000**	CULTUREEL 60% € 62.400	ZAKELIJK 30% € 31.200	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 10% € 10.400
VERHUUR 25% **€ 40.000**	CULTUREEL 10% € 4.000	ZAKELIJK 75% € 30.000	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 15% € 6.000
ENTREE 10% **€ 16.000**	CULTUREEL 100% € 16.000	ZAKELIJK 0% € 0	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 0% € 0

CULTUREEL + ZAKELIJK + SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK = € 160.000
€ 82.400 € 61.200 € 16.400

De Lasten

Het totaal van lasten ten bedrage van € 390.000 is eveneens gebaseerd op de eerde verwachting voor 2020 exclusief de kostprijs voor de omzet, aangezien deze post reeds bij de brutowinst is verrekend.

Personeelslasten € 200.000		
CULTUREEL 75% € 150.000	ZAKELIJK 15% € 30.000	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 10% € 20.000

De ‘personeelslasten’ bestaan uit lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

Overige personeelslasten € 50.000		
CULTUREEL 70% € 35.000	ZAKELIJK 10% € 5.000	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 20% € 20.000

De ‘overige personeelslasten’ bestaan met name uit vergoedingen voor artiesten en vrijwilligers.

Huisvestingskosten € 100.000		
CULTUREEL 60% € 60.000	ZAKELIJK 30% € 30.000	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK 10% € 10.000

De ‘huisvestingskosten’ bestaan grotendeels uit de kosten voor huur, energie, onderhoud en beveiliging.

Verkoopkosten/overige bedrijfskosten € 40.000		
CULTUREEL 80% € 32.000	ZAKELIJK 10% € 4.000	SOCIAAL MAATSCHAPPLIJK 10% €4.000

Hierbij zijn de kosten voor verzekeringen, huur materiaal, accountant, lease en kantoorkosten opgenomen.

Het resultaat

Onderstaand het resultaat van de brutowinst minus lasten per pijler. Hieruit blijkt dat de zakelijke activiteiten nagenoeg kostendekkend zijn, maar de culturele en sociaal maatschappelijke pijlers aanvullende financiering behoeven. De focus voor de komende jaren zal dan ook duidelijk hierop gericht moeten zijn.

	CULTUREEL	ZAKELIJK	SOC. MAATS.
Lasten:	€ 277.000	€ 69.000	€ 44.000
Aandeel brutowinst:	€ 82.400	€ 61.200	€ 16.400
Resultaat	€ - 194.600	€ - 7.800	€ - 27.600
Dekking door gemeentelijke subsidies (2021):			
- budgetsubsidie	€ 136.985	-	-
- incidentele subsidie	€ 30.000	-	-
- subsidie gemeenschapshuisfunctie		-	€ 15.000
Resteert ter dekking:	€ 27.615	€ 7.800	€ 12.600

In 2020 kon aan overige subsidies, fondsen en giften/donaties een bedrag van € 36.709 worden bijgeschreven.
Een aantal bedragen is voor specifieke bestemmingen geoormerkt, zodat hier alleen een algemene telling kan worden aangegeven.

Totaal nog openstaand ter dekking (€ 27.615 + € 7.800 + € 12.600):	€ 48.015
Financiën van extern	€ 36.709
Resteert ter dekking:	€ 11.306

Bijlage 2: Product & inkomsten

De gegevens gebruikt in het plan stammen uit 2019/2020. Dit zijn de meest representatieve getallen. Door de komst van het coronavirus in 2020, geven de bij dat jaar horende cijfesr geen representatieve weergave van de bezoekersaantallen of het aantal activiteiten.

Product cultureel aanbod:
Aantal activiteiten 2019: 455
Aantal bezoekers 2019: 29.072

Entreeprijzen: CH telt voor de verschillende activiteiten, verschillende entreeprijzen. Bij een aantal activiteiten heeft CH geen tot minimale inspraak op de prijs.

Muziekcafé: €8 - €9,50
Jazz concerten: €7,50 - €10
Humor in Heerlen: €5 - €7,50
Voorstellingen Amateurkunstenaars: €5 - €12,50
Theater voorstellingen/concerten professionals: €12,50 - €20
Enkele zondagmiddagconcerten gratis

Product gemeenschapsfunctie:
Aantal activiteiten 2019: 122
Aantal bezoekers 2019: 6.668

Product zakelijke verhuur:
Aantal activiteiten 2019: 124
Aantal bezoekers 2019: 3.807

Verhuurbare ruimtes:
1 Theaterzaal voor 215 personen met foyer
1 Theatercafé voor 90 personen, multi inzetbaar
3 Vergaderruimtes
1 extra kantoorruimte (verhuurt aan Stichting Samen Heerlen per april 2020)

Horeca zakelijk
Kan koffie of thee: €12,50 per kan
Catering op aanvraag

Horeca algemeen
Koffie, thee, bier of fris: €2,25 per consumptie
Cappuccino: €2,75 per kop
Wijn: €3,50
Speciaal bier: €3,50 - €4,00